

Inteligência emocional

Francisco Roque, Paulo Lamas, William Yau Awuku, William Yiyi Cobblah, Yanira Monteiro
(estudantes da 1ª edição do MBA) ³³

Resumo

O presente artigo tem como objectivo analisar a pertinência da inteligência emocional nas organizações. São apresentadas as competências intrapessoais e interpessoais que determinam e moldam a inteligência emocional e que devem ser continuamente motivadas e orientadas pelas organizações de forma a contribuir activamente para o sucesso. É ainda e em forma de conclusão apresentada a inteligência emocional como factor-chave para o sucesso empresarial, seja do indivíduo seja da organização em que ele se insira.

Palavras-chave: Inteligência emocional, capacidade intelectual, competência cognitiva, coeficiente de êxito, desenvolvimento pessoal, sucesso empresarial

Introdução

A inteligência do ser humano é a faculdade de conceber, compreender e raciocinar, formada por um conjunto de capacidades que lhe permitem viver e enfrentar o mundo que o rodeia, nomeadamente: a capacidade de prestar atenção, de observação, memorização, aprendizagem, relacionamento com os outros, entre outras.

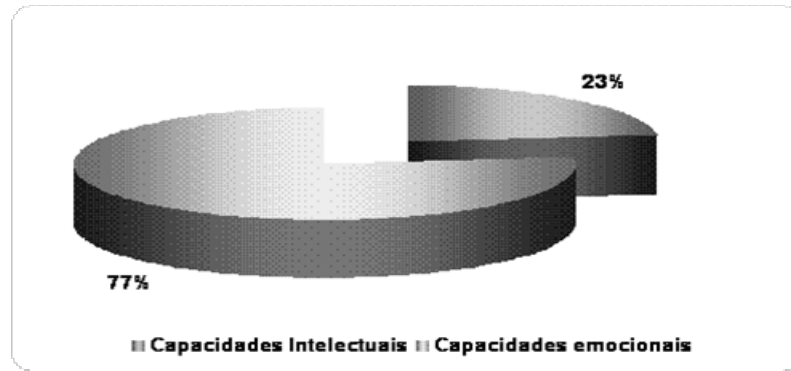
Conforme uma definição que pretende abarcar o consenso de uma grande maioria dos autores a inteligência é a atitude que nos permite recolher informação do nosso interior e do mundo que nos rodeia, com o objectivo de emitir a resposta mais adequada às solicitações que se apresentam no nosso viver quotidiano que depende da nossa genética e das vivências que experimentamos ao longo da vida.

A inteligência foi historicamente medida através do QI e até há poucas décadas, media-se a capacidade intelectual das pessoas através do seu QI, resultando este num índice de capacidade essencialmente intelectual, que define maioritariamente a competência cognitiva e a habilidade intelectual.

Sermos capazes de assimilar, guardar, elaborar informações e utilizá-las para resolver problemas não diferencia os seres humanos dos restantes seres vivos nem sequer dos computadores. O que nos diferencia é a nossa capacidade de integrar estas actividades mentais de forma voluntária, dito de outro modo: de controlá-las.

³³ Trabalho realizado no âmbito do Seminário *Liderança e Habilidades Directivas* (componente curricular do MBA), dirigido pela Doutora Isabel Martins.

A *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* realizou uma investigação, a nível mundial, relacionada com o nosso coeficiente de êxito. Conforme os resultados, as nossas capacidades intelectuais influenciam no nosso sucesso apenas em 23% e as nossas atitudes emocionais em 77%.



Os 25 últimos Prémios Nobel da Física foram concedidos a Investigadores líderes que souberam conjugar a sua capacidade intelectual com a capacidade de coordenar os esforços pessoais e da sua equipa, estimular os talentos dos seus colaboradores, resolver conflitos e momentos de crises e ainda, negociar e conseguir os recursos materiais para suas investigações. Estes génios conseguiram o seu sucesso e o reconhecimento mundial porque entenderam que não bastava com a sua inteligência cognitiva para alcançar os seus sonhos, necessitavam e necessitam da plena.

Inteligência Emocional

Goleman afirma a este propósito:

"A inteligência emocional é um tipo de inteligência que envolve as habilidades para perceber, entender e influenciar as emoções. É a capacidade que tem o ser humano de reconhecer os seus próprios sentimentos e também reconhecer os alheios, a capacidade de motivar-nos e controlar bem as nossas emoções"

Dito de outro modo, a inteligência emocional é o uso inteligente das emoções; intencionalmente, manipulamos as nossas emoções para que guiem os nossos comportamentos, no intuito de alcançar os resultados por nós desejados. Todas as decisões, que tomamos na nossa vida, têm uma carga considerável de emoção. Ter a informação que necessitamos e ainda conseguirmos raciocinar com lógica possibilita-nos canalizar melhor as nossas emoções. Assim o confirma Goleman:

"As pessoas com habilidades emocionais bem desenvolvidas tem mais probabilidades de sentir-se satisfeitas e ser eficazes na sua vida, e de dominar os hábitos mentais que favoreçam sua própria produtividade; as pessoas que não podem por certa ordem na sua vida emocional liberam batalhas interiores que sabotam a sua capacidade de concentrar-se no trabalho e pensar com clareza."

A inteligência emocional tem um papel muito importante e decisivo no desenvolvimento pessoal. Na inteligência emocional, como na cognitiva, as capacidades são sinérgicas mas é a inteligência emocional quem influencia no melhor desempenho pessoal.

Contrariamente ao QI, a IE pode melhorar ao longo da vida. Depende de nós e da nossa vontade cultivarmos a nossa inteligência emocional. Não obstante, convém sublinhar que, contrariamente às habilidades puramente cognitivas, aumentar e aperfeiçoar as nossas habilidades emocionais requer disponibilidade e aceitação para recompor os nossos hábitos pessoais (muitos deles arraigados desde a nossa infância), os nossos sentimentos e a nossa forma de pensar e agir.

Como Sócrates dizia:

"As paixões e os caprichos dos desejos conduzem-nos a uma vida sem sentido. Longe de ser livres e poderosos (...) somos então escravos e dependentes. Inteligente, em consequência, é o homem livre, que se governa e só ele, deste modo, pode governar os outros. A verdadeira liberdade é consequência de educar às pessoas e fazê-las inteligentes no seu próprio auto governo".

Inteligência emocional como factor determinante do sucesso empresarial

Tal como na vida privada, qualquer profissional está obrigado a relacionar-se com outras pessoas. Em qualquer empresa, as actividades obrigam ao relacionamento interpessoal e está associado ao trabalho em equipa. Um profissional que se considera auto-suficiente, que não valoriza os seus colegas de trabalho ou colaboradores, está destinado ao fracasso e será um gerador de problemas pelo que não é interessante para uma organização dos dias de hoje.

Nos tempos que correm, o sucesso do nosso trabalho não depende da forma como utilizamos a nossa capacidade intelectual e conhecimento, mas sim de como controlamos as nossas emoções em benefício próprio e da nossa Organização. 90% do tempo de um executivo é empregue em tarefas que obrigam o relacionamento com outras pessoas, e para qualquer outro tipo de profissão mais do 5% das tarefas obriga ao relacionamento interpessoal, pelo que o nosso sucesso não dependerá apenas do QI.

Se conseguirmos reconhecer e entender, controlar e modificar as nossas emoções e as dos nossos clientes, fornecedores e colaboradores, a nossa empresa deixaria de correr os riscos de todo negócio.

"As emoções são sempre reais, mais podem não ser verdadeiras"

"O importante (para sobreviver como empresário) é que as emoções sejam verdadeiras"

V. J. Wukmir

Actualmente, muitas empresas estão a realizar avultados investimentos para formar os seus trabalhadores em Inteligência Emocional, especialmente na área comercial, convencidos de que o calcanhar de Aquiles das vendas está na capacidade de conhecerem e controlarem as suas emoções bem como reconhecer os sentimentos dos seus clientes, deste modo, a inteligência emocional tem um valor no momento da contratação de novos colaboradores. Os tradicionais testes de conhecimento são obsoletos e os entrevistados são confrontados com simulações de situações constrangedoras ou altamente emotivas. O saber ser e o saber estar são capacidades actualmente mais valoradas nas organizações. O Coach ocupa cada vez mais relevância como especialista no recrutamento e formação dos colaboradores reconhecendo, deste modo, a importância da inteligência emocional para o sucesso nas organizações.

A importância da Inteligência Emocional aumenta à medida que ascendemos no organigrama da empresa. Ela está determinada por atitudes e competências intrapessoais e interpessoais. Nas competências intrapessoais estão agrupadas o auto conhecimento, o auto controlo emocional e a auto motivação. Nas competências interpessoais estão agrupadas a empatia e as relações sociais. Cada uma destas competências está relacionada com habilidades emocionais e sociais.

Auto Conhecimento Emocional (auto consciência)

O Auto conhecimento é a capacidade emocional do indivíduo perceber, escutar e entender as mensagens do nosso EU interior manifestando-se através de intuições ou pressentimentos bem como a capacidade de reconhecer os nossos estados de ânimo e as nossas preferências na base de três competências emocionais, nomeadamente a consciência emocional, a auto avaliação precisa e a confiança em nós próprios.

O ser humano deve conhecer as suas próprias emoções e como estas o afectam bem como aos que o rodeiam. É muito importante conhecer de que forma o nosso estado de ânimo influencia o nosso comportamento, bem como identificar as nossas virtudes e pontos fracos.

Possuir consciência emocional implica estarmos em contacto com a nossa torrente de emoções e sensações que influenciam e manipulam o nosso pensamento e

acções, afectando-nos e afectando as pessoas com as quais nos relacionamos. Implica conhecer os nossos próprios recursos, competências e limites permitindo-nos aceitar construtivamente as críticas que nos são feitas e canaliza-las para a nossa aprendizagem e desenvolvimento. Todavia, implica estarmos convictos de assumir desafios que nos permitirão o nosso progresso, assumir lideranças e tomar decisões difíceis.

Conhecendo-nos, saber que situações nos produzem alegria, tristeza, ansiedade, irritação, nervosismo permitir-nos-á controlar-nos e controlar melhor as situações. Reconhecer um sentimento quando ocorre é crucial para o discernimento emocional e a auto compreensão. As pessoas que maior certeza tem sobre os seus próprios sentimentos conseguem maior auto controlo e maior relacionamento social. Se temos consciência das nossas emoções poderemos recuperar-nos com maior rapidez dos nossos revezes e golpes que nos de a vida

A capacidade de comunicar com as outras pessoas é indispensável para obter o que queremos. A comunicação nas organizações é imprescindível para o bom funcionamento das mesmas. A Inteligência Emocional, neste caso a Auto Estima, é um dos factores de protagonismo para conseguir uma boa comunicação. Quando nos comunicamos com outras pessoas, devemos primeiro valorizar-nos a nós próprios e confiar nas nossas capacidades e conhecimentos. Essa auto estima possibilitar-nos-á equilibrar os actores comunicantes e despojar-nos de qualquer sentimento de inferioridade ou arrogância que possa atrapalhar o sucesso da comunicação e consequentemente, o resultado do nosso objectivo

Para melhor exemplificar citamos o caso a seguir:

Um comercial tem uma reunião com um cliente muito importante que não está satisfeito com o serviço prestado. O comercial sabe que a reunião será muito difícil pois o cliente é muito arrogante. Se o comercial tem um profundo auto conhecimento e sente-se capaz de resolver o constrangimento conseguirá dominar melhor a situação. Isto é, se reconhece que está nervoso, que se poderá irritar com facilidade pelas intervenções do cliente, que não consegue dissimular as suas emoções, muda as feições do seu rosto ou qualquer outro sintoma emocional que o caracterize, preparar-se-á previamente e terá cuidado durante a reunião de modo a não se irritar pelas intervenções do seu cliente e conseguir uma análise mais fria e menos emocional, não deixando transparecer qualquer tipo de incómodo o que poderá facilitar um melhor desenvolvimento da reunião e melhores soluções para o conflito com o seu cliente. Se tem confiança nele, no seu profissionalismo, ajudará a reforçar o seu EGO permitindo-lhe auto motivar-se e dominar o seu nervosismo para assumir esta difícil tarefa.

Este exemplo demonstra a importância de desenvolver esta habilidade ou competência emocional, tendo em conta que é a base da inteligência emocional. Se

não reconhecemos como está a nossa balança emocional perante as situações que se nos apresentam, quais são as nossas virtudes e os nossos pontos fracos, que é o que temos de bom e o que temos que mudar, melhorar e controlar, se não gostarmos de nós ou não confiamos na nossa capacidade, inevitavelmente não conseguiremos desenvolver as restantes competências da inteligência emocional e consequentemente, como já temos defendido desde o início, não poderemos ser bem sucedidos tanto na nossa vida pessoal como profissional.

“Podes ser o que desejas, só existe um obstáculo, tu mesmo”

Charlie Chaplin

Estas habilidades emocionais do auto conhecimento são mais necessárias a medida que ocupamos mais responsabilidades e quanto mais nos relacionemos com outras pessoas, seja na nossa Organização, seja na nossa vida privada, tendo em conta que as nossas emoções afectarão directamente a àqueles que nos rodeiam ou que colaboram connosco.

Um Líder tem a “obrigação” de reconhecer-se e autoavaliar-se. Não conseguirá motivar os seus colaboradores e ser seguido por eles se não for capaz de auto analisar-se e reconhecer quais são as suas habilidades pessoais e de liderança e quais aspectos pessoais e de liderança deverá mudar ou aprender. Se não tem autoconfiança não poderá transmitir confiança a seus colaboradores. Se não consegue reconhecer as suas emoções não as conseguirá controlar pelo que repercutirá, fora de toda dúvida, nas suas habilidades de líder

Vários estudos evidenciam claramente o efeito do estilo emocional do líder no clima emocional dos seus colaboradores e consequentemente no clima da Organização. Se as emoções do líder são aceites pelos colaboradores provocará um clima positivo, aumentará a motivação dos seus colaboradores e o desempenho destes será melhor. Se o líder não tem consciência do efeito das suas emoções no sucesso da sua liderança não lhe dará a devida importância às mesmas e não as auto analisará. Se não está consciente dessas emoções não as controlará e consequentemente o relacionamento com os seus colaboradores será negativo e a sua liderança um total fracasso.

Desenvolver plenamente a consciência emocional, a autoavaliação precisa e a confiança em nós próprios permitir-nos-á auto motivar-nos, auto controlar-nos e melhor relacionar-nos com as pessoas que nos rodeiam.

Auto – controle

Num mercado cada vez mais competitivo, onde só ganha quem se conseguir adaptar às novas realidades, torna-se cada vez mais necessário aproveitar ao máximo as qualidades humanas, aproveitando as tecnológicas que temos dentro das organizações. A grande diferença das organizações de sucesso das outras está

nas pessoas. O mundo empresarial está diariamente em constante mutação e cada vez mais as organizações necessitam de aumentar os níveis de desempenho dos seus funcionários, aproveitando o que há de melhor em cada um. Os líderes emocionalmente inteligentes são desta forma aqueles que conseguem com que os seus colaboradores aumentem o desempenho e nível de motivação ou auto – motivação, geram trabalho de equipa, estimulam a inovação, fazendo um uso efectivo do tempo e dos recursos restituindo a confiança nas pessoas.

“Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope”

Daniel Goleman

Segundo Goleman (1998, p.319) a inteligência emocional pode representar uma vacinação que preserve a saúde e estimule o crescimento. Quando uma companhia possui competências que decorram da auto – consciência e auto – controle, motivação e empatia, capacidades de liderança e comunicação aberta, mostrar-se-ão mais resistentes, independentemente do que o futuro reserva.

As organizações dos dias de hoje têm facilidade no acesso a informação, tudo se pode copiar, atrás de uma organização de sucesso surge logo outra com os mesmos princípios e conceitos de negócio, apenas existe uma grande diferença entre organizações, o capital humano, e este, não pode ser medido pelo quociente de inteligência ou qualificações académicas, apenas se pode diferenciar pela inteligência emocional dos seus funcionários.

Ao falarmos de inteligência emocional teremos que falar das cinco competências de Goleman, ou seja, auto controle, motivação, auto consciência, empatia e aptidões sociais.

Goleman (1998, p.324) define auto controle ou auto regulação como a competência que é capaz de gerir as nossas emoções de modo que facilitem em vez de interferirem com as tarefas que temos em mãos.

Os líderes com esta característica são transparentes, têm uma forte capacidade de adaptação, realização e iniciativa bem como são optimistas em relação a alterações, conseguem facilmente transformar uma ameaça numa oportunidade, são reconhecidos como líderes pelos seus seguidores, ultrapassando assim bastantes dificuldades que muitas vezes abalam as organizações sem este tipo de liderança. Em situações de crise não arrasta consigo os demais funcionários mantendo-se calmo para que os problemas se resolvam em ambiente de serenidade. A adaptação a novas situações faz parte desta competência definida por Goleman como auto controle, em que os líderes se adaptam de forma flexível a novos desafios e oportunidades. Estas competências não se passam apenas nos líderes designados por uma organização, pois é uma sorte ter funcionários com estas características seja a qualquer nível hierárquico da organização. É muito difícil a uma organização

escolher a pessoa certa para o lugar certo, muito mais será escolher um funcionário emocionalmente inteligente. A inteligência emocional vai se percebendo com a atitude do próprio funcionário ou líder.

Na Europa nos dias de hoje já se começa a assistir a grandes alterações nas organizações em relação a funcionários e líderes, existe uma grande aposta na inteligência emocional, qualquer organização que tenha a inteligência emocional como factor preponderante para o sucesso tem um extremo cuidado com os seus recursos humanos. A formação está assim no topo da lista destas organizações, não apenas a formação tradicional de produtos, máquinas, etc, mas sim relações humanas e interpessoais, técnicas de liderança, partilha de conhecimentos, convívios entre funcionários tornando o ambiente de equipa como um factor que diferencia as organizações.

Controlar as emoções ou auto controle faz parte deste saber moderno que nos deparamos nos dias de hoje. A falta desta característica ou competência causa grandes problemas que podem causar avultadíssimos prejuízos, quer financeiros, quer humanos numa organização. Deparamo-nos muitas vezes com atitudes de raciocínio distorcido ou falta de controle emocional como fazer generalizações exageradas, rotulagens destrutivas, ler pensamentos de terceiros, estipular regras a respeito de como os outros deveriam de agir em determinada situação ou até aumentar a importância de certos acontecimentos que se passam dentro de uma organização. Aparentemente isto é o que se passa em quase todas as organizações mas também é o que as diferencia e tal como acima referimos terá que haver cada vez mais preocupação em relação a estes factores de vital preponderância nas empresas modernas e competitivas.

A palavra competência está sempre associada a um forte sentido de resultado, valor elevado e êxito, capacidade de fazer, realizar e empreender. É um poderoso valor que pode ser aplicado a indivíduos, equipas, organizações e mesmo comunidades. É o acto de mudar, transformar, adaptar situações, conhecimentos, práticas para situações melhores. Uma pessoa competente é a que domina mais amplamente um assunto, um procedimento gerando melhores resultados práticos. Uma empresa é competente quando conta com profissionais competentes, que demonstram elevadas qualidades, que cumprem a sua missão com grande diferenciação aquilo que o mercado lhes pede.

Esta diferenciação tem um nome em relação aos funcionários, são emocionalmente inteligentes pois competência não é apenas o que acima referimos, hoje não é apenas aquele que domina um assunto, mas sim aquele que faz com que a empresa ande para a frente, que inova, tem consciência, sente-se motivado e auto motiva-se, arrasta os colegas consigo e acima de tudo controla as suas emoções não causando problemas interpessoais dentro e fora da instituição que representa.

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p.66) a auto gestão ou auto controle – a qual se assemelha a uma conversa consigo próprio – é a característica da inteligência emocional que nos impede de ficar prisioneiros das emoções. É o que proporciona a clareza mental e a concentração de energias de que os líderes carecem para evitar serem afectados pelas emoções perturbadoras. Os líderes que tenham este tipo de auto controlo mantêm o entusiasmo optimista que canaliza as ressonâncias para as zonas optimistas.

Nenhum líder consegue gerir as emoções dos demais se não gerir as suas. A boa disposição ou aparente boa disposição faz com que haja um contágio emocional que se vai reproduzir na produtividade dos funcionários. O líder emocionalmente inteligente ou mesmo um simples funcionário de uma organização mas emocionalmente inteligente não se deixa contagiar pelos demais controlando assim as suas emoções e acções para não por em risco as suas bem como as acções dos outros.

Auto motivação

A Auto motivação é uma das competências emocionais que possibilitam ao indivíduo enfrentar qualquer situação, mesmo as mais adversas, conseguindo alcançar o desejado ou chegando perto do seu objectivo através de outras alternativas.

O ser humano deve desenvolver a capacidade de dirigir as suas emoções para atingir metas ou objectivos. Isto possibilitar-lhe-á manter a motivação para lograr estes objectivos ou metas. Deste modo, estará emocionalmente encaminhado ao efeito, independentemente dos obstáculos e constrangimentos que enfrente. Para conseguir ultrapassar essas dificuldades e manter viva a vontade de alcançar essas metas ou objectivos, terá que munir-se de uma doses elevada e estável de optimismo, que lhe possibilitará rodear-se de energia positiva e desenvolver habilidades tais como a iniciativa e criatividade.

“A auto motivação está estreita e directamente vinculada sinergicamente com o auto controlo emocional.”

Daniel Goleman

“ O controlo da vida emocional e a sua subordinação a um objectivo, resulta essencial para esporear e manter a atenção, a motivação e a criatividade”

“As pessoas que têm esta habilidade são geralmente mais produtivas e eficazes em todas as empresas (...).”

Daniel Goleman

É importante sermos realistas ao desenvolver a auto motivação emocional. Auto motivar-se implica positivismo, iniciativa, optimismo e criatividade mais com uma total percepção da realidade baseados na experiência do passado e em previsões futuras, desafiando-nos com metas ou objectivos atingíveis.

Nas organizações, a capacidade de auto motivação provoca directamente efeitos no desempenho dos trabalhadores e consequentemente no sucesso da empresa.

Exemplificaremos o anteriormente exposto com a nossa experiência real numa empresa de fabricação cozinhas que conhecemos, onde trabalham 5 operários:

O pessoal operário, de baixo nível escolar, apresenta baixo nível de auto motivação, independentemente do esforço constantemente realizado pela Direcção da empresa, que procura alternativas motivadoras para o pessoal. Compararemos dois tipos de operários que trabalham nesta fábrica: o trabalhador motivado (adiante designado trabalhador X) e o não motivado (adiante designado trabalhador Y) e o desempenho dos mesmos.

O trabalhador X habitualmente é um trabalhador dinâmico, activo e com predisposição de trabalhar mais e melhor. Os seus resultados são satisfatórios, sendo o trabalhador com melhor desempenho na fábrica. Não obstante, em determinadas circunstâncias, a sua motivação diminui e com ele a qualidade do seu desempenho.

Por outro lado temos o trabalhador Y. Este trabalhador não apresenta nenhum índice de motivação pessoal não obstante os esforços dispensados pela direcção da fábrica. A produção dele é baixa e com reiteradas deficiências na qualidade. Ainda, influencia a outros trabalhadores provocando-lhe desmotivação em certo período do horário de trabalho. O trabalhador Y é uma pessoa que não tem projectos de vida, não tem ambições nem programação de futuro, apenas vivem o dia a dia como é-lhe permitido pelas circunstâncias e nível de vida. A única motivação do pessoal Y para produzir é o medo de medidas disciplinares por parte da Direcção da empresa

Contrariamente, o trabalhador X apresenta projectos de vida futura e aspirações de melhorar o seu status na empresa e o seu salário, reconhece as suas capacidades e bom desempenho e toma como iniciativa abordar o Director para demonstrar o seu bom desempenho e solicitar melhorias salariais.

A auto motivação será mais necessária nos cargos de liderança, pois o líder tem que desenvolver habilidades motivadoras pessoais para poder cumprir as suas metas, algumas dependem do seu esforço directo, mas a grande maioria das metas depende dos seus colaboradores. Deste modo terá que desenvolver habilidades de auto motivação que o possibilitem relacionar-se com os seus colaboradores e

transmitir essa mesma energia positiva estimulante de modo a contagiá-los e impulsioná-los a alcanças as metas e objectivos da empresa.

Retomando o exemplo da empresa de fabricação de cozinhas. O seu Director é uma pessoa com elevada capacidade de auto motivação, competência esta posta a prova em alguns momentos de crises na empresa. Um caso específico foi quando a empresa, após assinar um contrato com uma construtora, de volume considerável, não conseguiu cumprir os prazos estabelecidos por falta de matéria-prima. Não obstante as pressões exercidas pela construtora, o Director conseguiu manter um equilíbrio emocional que lhe impediu desmotivar-se e possibilitou-lhe buscar uma solução alternativa e ultrapassar a crise. O Director tem desenvolvido através dos anos espírito de optimismo e capacidade criativa e de iniciativa, emoções estas que o empurram a ultrapassar constrangimentos. Essas habilidades são também postas em prática quando se relaciona com os seus colaboradores tentando motivá-los no bom desempenho.

Empatia

Empatia, é uma das as habilidades interpessoais que determina como lidamos com relacionamentos no convívio familiar, social e no trabalho. São habilidades que são desenvolvidas principalmente pelos indivíduos em posições estratégicas ou de liderança.

Empatia também se pode descriminar como percepção dos sentimentos, necessidades e preocupação de outra pessoa. Desenvolve a sabedoria quando apoiada no discernimento e interesse sincero pelo outro, ou seja, empatia exige que se seja capaz de ler as emoções dos outros a um nível mais elevado, implica a percepção e a resposta as preocupações e sentimento não expressos de uma pessoa. Aos níveis mais elevados a empatia implica compreender as questões e preocupações que estão por detrás dos sentimentos dos outros.

O pré – requisito da empatia é a auto – percepção o reconhecimento dos sinais viscerais dos sentimentos emitidos pelo próprio corpo, ou seja, os mais eficientes e empáticos são os que melhor se sintonizam com o sinais da emoção do seu corpo, algo essencial em qualquer função em que a empatia desempenha um papel de relevo, do ensino às vendas e à gestão.

Descrição das Competências Interpessoais

Devido as diferenças na melhor ou pior aprendizagem das aptidões fundamentais da percepção social, há diferenças correspondentes entre nós nas competências laborais que se baseiam na empatia. A empatia representa a aptidão fundamental de todas as competências sócias importantes na vida laboral, que incluem:

a) Compreender os outros

Ter percepção dos sentimentos e perspectivas dos outros e interessando-se activamente pelas suas preocupações.

Exemplo: Quando eu era criança, notava que em alguns dias do mês, meu pai prestava mais atenção a minha mãe, dando mais carinho do que o habitual. Fui crescendo procurando entender o porquê, investigando e perguntando a outros se o mesmo acontecia em casa deles. Descobri que através das expressões faciais e o estado de espírito de muitas mulheres, seus companheiros notam que algo não está bem, que é a altura da TPM (Tensão Pré-Menstrual). Daí arranjam forma de abordá-las para que não agravem mais seu estado, deixando-as sós, falando o mínimo possível e não deixando de dar carinho. Isso implica que os companheiros, incluindo o meu pai, usavam um recurso empático.

b) Desenvolver os outros

Ter competência de reconhecer e premiar os pontos fortes às realizações e o desenvolvimento das pessoas. Fazer comentários úteis e identificar as necessidades de desenvolvimento, monitorar e dar orientação oportuna, oferecendo tarefas que desafiam e estimulam aptidões.

Exemplo: “*Experiência própria*”. Tenho um funcionário que é leal, sério mas tem dificuldades no desempenho das tarefas. Pois, durante anos a sua lealdade mantém-se, a seriedade tem estado a baixar e o desempenho piorou. Decidi fazer uma carta, reconhecendo a sua lealdade e aconselhando a importância de ser mais sério. Premiei com uma viagem a outra ilha, alegando visita a clientes e também quando sinto que está com dificuldades financeiras, ofereço combustível para o carro. Quanto ao desempenho, ofereci uma formação na área de atendimento a clientes, ética numa empresa e informática. No fim de um ano notei que houve bastantes melhorias.

c) Orientação para o serviço

Antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes de forma a combiná-las com os serviços ou produtos. Buscar maneira de aumentar satisfação de clientes e captando perspectivas e actuando como assessores de confiança.

Exemplo: “*Experiência própria*”. Sendo Gerente da empresa Cavercan, cujo um dos objectivos principais é fabricar todo o tipo de embalagens. Durante as vendas, notamos que todos os clientes necessitavam também de garrafas, rolhas, rótulos e acessória técnica na manipulação dos seus produtos. Para aumentar a satisfação e lealdade dos clientes, decidimos comercializar esses

produtos junto com os cartões e organizar uma formação sobre o controlo de qualidade, assim actuando como assessores de confiança.

d) Potenciar a diversidade

Cultivar oportunidades com pessoas diversificadas.

As pessoas com essa competência respeitam pessoas de origem diferente e convivem bem com elas, compreendem visões diversas do mundo e têm sensibilidade para com os as diferenças entre, vêem a diversidade como uma oportunidade, criando um ambiente em que as pessoas possam se expandir e contestam os preconceitos e a intolerância.

e) Consciência política

Fazer uma leitura das correntes sociais e políticas numa organização, ler com exactidão as realidades dentro e fora da organização.

Aptidões Sociais

Um líder emocionalmente inteligente também é aquele que é capaz de gerir bem as emoções nas relações e ler com precisão as situações sociais e as redes, interagindo com harmonia e usando essas competências para persuadir e liderar, negociar e resolver disputas, para a cooperação e o trabalho de equipa.

A aptidão natural para induzir, nas outras pessoas, as respostas desejáveis, deve estar embaçada na ética e em valores pessoais e universais. Esta competência ou aptidão de liderança tem consigo várias características que fazem com que o líder ou funcionário de uma organização se distinga dos demais companheiros, é uma pessoa que influencia os colegas, tem um poder de comunicação fora do comum, gere bem os conflitos existentes, são reconhecidos pelos outros como líderes, catalizam a mudança, estabelecem vínculos, colaboram e cooperam com os outros bem como gostam de trabalhar a e em equipa com o objectivo de atingir os seus e os resultados da organização que representam arrastando consigo os demais companheiros para o objectivo traçado.

Deste modo passamos a descrever as principais características das competências Sociais de um líder emocionalmente inteligente:

- Influência

O líder com esta característica implementa táticas eficazes de persuasão, fazem a sintonia fina das apresentações a fim de atrair os ouvintes, utilizam estratégias complexas para influenciar indirectamente e conseguir apoio das pessoas, consegue marcar um ponto de vista.

Segundo Goloyatzis e Mckee (2002, p.275) a capacidade de influência de um líder vai desde a aptidão para encontrar os temas apelativos adequados a cada um dos interlocutores até a capacidade para conquistar a adesão dos outros e constituir redes que apoiem as iniciativas. Os líderes com poder de influência são persuasivos e cativantes quando se dirigem a grupos de pessoas.

- Comunicação

A comunicação é poderosa e uma das principais ferramentas num líder emocionalmente inteligente que utiliza a mesma com perspicácia para atingir os seus objectivos. Utiliza bem as palavras para fazer chegar ao receptor certo, dando a cara nas questões difíceis. São muito bons ouvintes e estão dispostos a partilhar informações, incentivando a uma comunicação desimpedida e recebem de boa forma as boas e as más notícias.

- Gestão de Conflitos

Estas pessoas, tem muito tacto e são muito diplomáticas com pessoas difíceis e em situações difíceis, identificam uma situação de conflito e ajudam a acalmar as situações extremas, gostam e incentivam o debate e discussões abertas criando soluções nas que todos saem ganhando.

Os melhores líderes nesta gestão, têm capacidade para atrair todas as partes envolvidas, para compreender as várias perspectivas e para encontrar um ideal comum que todos apoiem. Trazem os conflitos à luz do dia, reconhecem os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canalizam a energia para um ideal comum.

- Liderança

A capacidade de liderança é uma característica das aptidões sociais que desperta entusiasmo no líder. Os líderes saem sempre na frente perante qualquer situação, são guias do desempenho de outras pessoas e fazem-se responsáveis pelas suas acções com o intuito de dar sempre o exemplo.

Segundo Goloyatzis e Mckee (2002, p.275) Os líderes inspiradores geram ressonância e estimulam as pessoas com uma visão irresistível e com uma missão compartilhada. São o símbolo de aquilo que pedem aos outros e apresentam a missão de forma convincente e inspiradora. Transmitem um sentimento de propósito comum que vai para além das tarefas do dia a dia, transformando o trabalho em algo estimulante.

- Catalizador de Mudanças

Um líder é um catalisador de mudança, reconhece uma situação de mudança e supera obstáculos que impedem que a mesma aconteça,

defendem a mudança e incentivam as outras pessoas a fazer o mesmo. A mudança faz parte das organizações e das pessoas, cada vez mais nos temos que adaptar a novas situações, pois a rapidez existente nos dias de hoje a todos os níveis faz com que não nos deixemos ir para trás, sob pena de nos estarmos a distanciar dos nossos adversários ou concorrentes, deste modo, estamos a comprometer uma organização. A mudança é necessária, não devemos ter receio dela e, de preferência irmos sempre na linha da frente para podermos competir em todos os sentidos da palavra bem como arranjamos tempo para rectificar qualquer erro que a mudança traga para a organização ou pessoas que com ela interagem.

“Se procuras resultados distintos, não faças sempre o mesmo”

Albert Einstein

Os líderes que catalizam a mudança são capazes de reconhecer a necessidade de mudança. Desafiam o status quo e defendem coerentemente a nova ordem. Mesmo face a forte oposição, defendem convincentemente a mudança e apresentam-na de forma apelativa.

- Estabelecimentos de vínculos

São pessoas que estão sempre a procura de relações que sejam mutuamente benéficas cultivando-as, fazendo amizade com algumas destas relações, especialmente parceiros de trabalho mantendo um ambiente de camaradagem.

- Colaboração e Cooperação

Esta característica da aptidão social mantêm o equilíbrio entre o trabalho e as pessoas com a quais o líder cumpre os trabalhos, colaborando entre si, trocando planos e ideias para que com um clima amistoso trabalhem em grupo.

- Capacidades de Equipa

São as pessoas que modelam a equipa, tendo em conta as capacidades dos demais que formam a equipe para que todos os membros possam participar de uma forma activa e entusiasta, formando assim a identidade e o espírito de equipa, compartilhando os créditos e sucessos.

Os líderes com espírito de equipa geram uma atmosfera de cordialidade amistosa e são modelos de respeito pelos outros, de espírito de ajuda e de aptidão para a cooperação. Atraem os outros para uma participação activa, entusiástica e empenhada no esforço colectivo e cimentam identidade e o espírito do grupo. Ocupam-se da formação e fortalecimento das relações próximas que vão para além das obrigações de trabalho.

Conclusão

A chave do êxito pessoal e organizacional está no êxito do desenvolvimento da inteligência emocional que radica no próprio desenvolvimento pessoal, no esforço de cada uma das pessoas implicadas em cada uma das situações da nossa vida quotidiana e da nossa Organização: no ritmo, na qualidade de introspecção, na tomada de consciência, na vontade de mudança e na melhoria contínua.

“ O êxito é ir de fracasso em fracasso sem perder a ilusão e a esperança”

W.Churchil

As pessoas com elevada Inteligência Emocional são pessoas de sucesso, o mesmo ocorre com as Empresas e Organizações em geral. Para lograr desenvolver a Inteligência Emocional nas empresas, todos, especialmente os líderes, devem desenvolver a sua própria Inteligência Emocional. Por isso, será necessário facilitar um clima de confiança e abertura, elevar o nível de consciência e auto conhecimento de cada colaborador e incrementar a sua motivação

No mundo globalizado de hoje caracterizado pela alta tecnologia e automatização avançada dos processos produtivos, o maior desafio estratégico das Empresas que querem obter e manter o seu sucesso radica na transformação das pessoas. Esse sucesso dependerá não apenas de novos conhecimentos e habilidades mas especialmente de novos comportamentos e de capacidades de trabalhar em equipa, de se relacionar com os outros e de comunicarmos melhor.

Mais de 60% do sucesso das organizações está nos seus recursos humanos, assim, e dada a rápida evolução a que hoje nos deparamos a todos os níveis cada vez mais é necessário prestar atenção aos nossos recursos humanos, dando-lhes formação a todos os níveis. Este factor (recursos humanos) é o único que não se copia de organização para organização, sendo o líder o grande responsável no bom desempenho dos seus funcionários.

Como todos sabemos, e pela experiência que temos tido nas diversas organizações por onde temos passado ter um funcionário emocionalmente inteligente é uma sorte, mesmo sendo cada vez mais complicados os testes psicológicos feitos no decorrer de um recrutamento.

A pessoa ou funcionário emocionalmente inteligente vai aos poucos sobressair na organização causando alguma instabilidade nos demais funcionários, assim, o líder tem um papel preponderante nestas situações, tendo que mediar e desenvolver as capacidades deste e dos demais funcionários. A formação está no pico da diferenciação dos recursos humanos nas organizações, sendo que QI não é a mesma coisa que IE, contudo a formação ajuda no bem-estar e desenvolvimento da capacidade emocional dos funcionários. Mais importante que o “saber fazer” nas organizações de futuro é o “saber estar” e o “saber ser” dos seus funcionários.

A atitude dos funcionários perante os desafios que a organização e o meio lhes impõem diferencia os funcionários emocionalmente inteligentes.

“Nos momentos de crise, a imaginação é mais importante que o conhecimento”

Einstein

Pensamos assim que todas as organizações têm que parar para pensar se querem diferenciar-se perante um mercado moderno, rápido e de constantes mudanças. Os recursos humanos são a fonte do sucesso das organizações por mais tecnológicas e modernas que sejam, a única coisa que não se consegue fazer igual ao adversário é ter a mesma qualidade humana e de desempenho dentro e fora da organização.

Referências bibliográficas

- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie. (2002). *Os novos líderes: A inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Goleman, Daniel. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates – Actividades Editoriais Lda.
- Gomes, Jorge; Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa, Editora RH Lda.
- Dornelas, José Carlos. (2001). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.
- Bilhim, João Abreu. (2005). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.



2º concurso de ideias

transforma a tua ideia num negócio de sucesso

O concurso de ideias é uma iniciativa do Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE) da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

Tem como objectivos

Motivar o espírito empreendedor, estimular o desenvolvimento de conceitos de negócio, seleccionar e premiar 3 ideias inovadoras que proponham a criação de empresas

Abertura:
03 de Julho de 2006

Informações/candidaturas:
www.cde.unipiaget.cv - cde@unipiaget.cv
tel: 260 9000 - fax: 260 9020

Logos and Partners:

- iniciativa:** cde Centro de Desenvolvimento Empresarial
- Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**
- parceiros estratégicos:** Interatlântico, LED, Câmaras
- parceiros:** onebiz, GARANTIA, CVTelecom
- apoios:** COFRICAVE, VAR CABO VERDE, Oásis, forevernet, Cozinhas CV
- Other logos:** P, 94.1, CAVERCAN, Luta CAVERCAN, Luta